RFT 3.2 Tome 2
(FT-05)



L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques





MINISTÈRE DE LA DÉFENSE
ET DES ANCIENS COMBATTANTS



CENTRE DE DOCTRINE
D'EMPLOI DES FORCES

Paris, le 15 octobre 2010

Ce document, "L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques", répertorié sous l'acronyme FT-05, a été approuvé le 13 octobre 2010 sous le numéro 1671/DEF/EMAT/ES/B.EMP/ES/10 par le chef d'état-major de l'armée de Terre.

Etayé pédagogiquement par des exemples historiques, il est destiné prioritairement à nourrir la réflexion de nos officiers, en particulier les plus jeunes, mais également celle de tout chef appelé un jour à exercer un commandement en opérations.

Ce document s'inscrit dans la série – à compléter – des « documents fondateurs » du corpus doctrinal de l'armée de Terre. Il a également vocation à préciser l'approche française, au regard des manuels que nos principaux alliés ont récemment produit sur le même sujet.

Général de division Thierry OLLIVIER

C.D.E.F. LE GENERAL

1 place Joffre – Case 53 – 75700 PARIS SP07 – Tél. : 01.44.42.49.64 - Fax : 01.44.42.81.29
thierry.ollivier@cdef.terre.defense.gouv.fr

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

Les conditions d'emploi de la force armée ont évolué. Dans les engagements les plus probables, l'action militaire ne représente désormais qu'une ligne d'opérations parmi d'autres. Cette évolution est décrite dans le document fondateur du corpus doctrinal de l'armée de Terre sur l'emploi des forces terrestres dans les conflits aujourd'hui et demain, le FT 01 («gagner la bataille, conduire à la paix»). Dans un contexte où la tactique a retrouvé son importance, l'action militaire terrestre répond désormais aux trois finalités tactiques décrites dans le manuel de tactique générale (FT 02) : **contraindre l'adversaire, contrôler le milieu et influencer les perceptions.**

Le commandement étant intemporel par essence, les fondements du commandement en opération sont indissociables de ceux du temps de paix et les uns interagissent sur les autres. Toutefois, il ne s'agit pas ici de réécrire les documents existants[1] ou de revisiter les fondements et principes du métier des armes dans l'armée de Terre qui ont déjà fait l'objet d'un document complet et fouillé[2], mais d'exposer dans un document de doctrine l'exercice du commandement pour les chefs tactiques français en opérations.

Néanmoins, il convient de ne pas perdre de vue la spécificité du commandement en opération qui intègre toujours, le moment venu, un choix entre l'efficacité tactique (la nécessaire audace) et la juste prise en compte des risques au combat (l'indispensable prudence).

C'est pourquoi, ce document se focalise donc sur les mutations et constantes identifiées dans l'exercice du commandement en opérations, afin de disposer de principes de commandement opérationnel, à l'instar de ce qui existe chez nos principaux alliés.

1 TTA 956 (organisation du commandement), TTA 902, 903 et 904 (fonctionnement des PC des niveaux 1, 2 et 3), EMP 60 631 (méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle).

2 Livre vert « l'exercice du métier des armes dans l'armée de Terre ».

Ce document générique ne vise pas l'exhaustivité. Il s'adresse à tous les chefs investis officiellement d'un commandement. Il peut s'agir d'officiers assurant un commandement organique à vocation opérationnelle, à la tête d'un état major de force (EMF), d'une brigade, d'un régiment ou d'une unité élémentaire. Il s'adresse donc à tout officier des forces terrestres exerçant un commandement en opération. Ce document est destiné également à ceux de leurs subordonnés qui détiennent, à leur échelon, une part de responsabilité significative. Concrètement ce document balaie l'intégralité du spectre tactique depuis le commandant de division jusqu'aux plus bas échelons tactiques, chef de peloton ou de section.

I. ADAPTER SON COMMANDEMENT AUX CONDITIONS DE L'ENGAGEMENT ET À SES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

11. LE CONTINUUM DES OPÉRATIONS IMPLIQUE DES CONDITIONS ÉVOLUTIVES DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT.

Les engagements opérationnels d'aujourd'hui sont très schématiquement caractérisés par trois grandes phases au sein d'un même continuum : l'intervention, la stabilisation puis la normalisation. Chacune d'entre elles comporte, dans des proportions variées, des situations ou des pics de violence pouvant aller jusqu'à des actes de guerre caractérisés, simultanément à des situations plus calmes voire stables. Il reste que le passage d'une phase à l'autre est difficile à percevoir et que les phases de transition peuvent durer : l'intelligence des situations par le chef tactique s'avère donc une qualité essentielle.

La phase initiale d'intervention correspond à celle où le commandement repose le plus souvent sur des aspects militaires combattants. Cette phase qui met en présence des forces armées, conventionnelles ou non, doit être planifiée à l'aune des phases de stabilisation et de normalisation qui suivent. Cela peut comporter pour le planificateur des facteurs de réflexion contradictoires.

La phase de stabilisation quant à elle, cristallise les difficultés majeures, car elle se caractérise, pour le chef, par l'empilement de contraintes souvent antagonistes. Elle est éminemment plus complexe, et beaucoup plus difficile à appréhender pour ce chef qui n'est alors qu'un des nombreux acteurs présents sur le théâtre d'opérations.

- La nature idéologique, voire religieuse des conflits, à laquelle les mentalités occidentales sont peu ou pas préparées, impose **une réflexion en profondeur sur des modes de pensée et des références culturelles différentes des nôtres.**

- Le succès de cette phase qui s'inscrit nécessairement dans la durée, repose sur **la continuité et la permanence de l'action**, toujours difficile à réaliser en raison de la rotation permanente des chefs et des unités, inhérente aux cycles opérationnels en vigueur dans toutes les armées occidentales. Dans ce

contexte, il est primordial de conserver à l'esprit **la finalité de l'opération, c'est-à-dire l'état final recherché.** Cela impose pour le chef militaire, un effort intellectuel considérable pour intégrer dans son raisonnement le fait que son action locale de quelques mois, vise à contribuer *in fine* à l'accomplissement d'un objectif stratégique dont l'horizon se compte le plus souvent en années.

- En stabilisation, le contrôle du milieu nécessite sur le terrain un déploiement permanent d'effectifs importants alors que le format réduit des armées occidentales, ne permet plus d'obtenir l'omniprésence d'une force sur un théâtre. Cette situation conduit donc le chef militaire à combiner les modes d'action et procédés présentant le meilleur rendement coût/efficacité, voire à être contraint à prendre des risques calculés.

- Cette nouvelle forme de guerre, au sein des populations, souvent en zone urbaine, change fondamentalement la donne en termes de choix des modes d'action, et donc d'exercice du commandement.

Dans le contexte de retour à la vie normale **(phase de normalisation)**, la place des forces armées n'est plus première et le chef militaire n'agit le plus souvent qu'en appui des autres intervenants au profit desquels il peut être amené à fournir tout ou partie des moyens dont il dispose, notamment ceux de commandement. Il doit toujours faire preuve d'intelligence de situation, c'est-à-dire repenser son action en fonction des acteurs déterminants.

Le rôle et la place dévolus au chef en opération sont évolutifs en fonction de la phase considérée de l'opération ; au fur et à mesure de son développement, le chef voit décroitre sa liberté d'action, alors que parallèlement il subit un accroissement des contraintes extérieures. D'acteur majeur, il devient un acteur en appui d'autres acteurs, civils ou locaux. En revanche, quelle que soit cette phase, les fondements du commandement demeurent, notamment la nécessaire adaptation du chef militaire au contexte dans lequel il agit et donne du sens.

12. INSCRIRE RESOLUMENT SA MISSION DANS UN CADRE QUI CONCERNE TOUS LES ACTEURS

Le chef militaire, à quelque niveau qu'il évolue, doit donc inscrire son action dans un environnement le plus souvent interministériel ou inter agences (gouvernementales ou non), interallié, et toujours interarmées et interarmes. Aujourd'hui, une relation permanente plus horizontale du chef avec son environnement, pouvant prendre la forme d'un réseau, complète l'ancien schéma vertical des relations de commandement.

121. La manœuvre est globale et les interlocuteurs des chefs tactiques ne sont pas tous militaires

L'action militaire terrestre, initiée par le niveau stratégique et planifiée par le niveau opératif, se conçoit dans un cadre global de gestion des crises, qui mêle politique, diplomatie, défense, civilisation, économie et information.

Dans ce cadre, la mise en cohérence et en synergie de tous les acteurs, civils et militaires s'avère impérative. Les actions de toute nature doivent donc s'inscrire dans une logique d'atteinte de l'objectif politique assigné à l'opération. Ainsi, le chef militaire doit non seulement tenir compte de la présence et de l'action d'autres acteurs sur le théâtre d'opérations, mais encore rechercher une coordination optimale avec ceux-ci. Il lui revient donc de bien se situer par rapport à ces acteurs tout en inscrivant son action, dès le processus de planification, en parfaite cohérence avec les lignes d'opérations non militaires.

Ces autres acteurs peuvent aussi bien provenir d'administrations françaises (cadre interministériel), que d'organisations internationales ou non-gouvernementales (cadre inter agences et international). La recherche de la coordination avec eux est primordiale et nécessite du temps et de la persuasion. De la qualité des relations personnelles entretenues par le chef militaire avec ses interlocuteurs civils présents sur le théâtre d'opérations dépend l'efficacité de la synergie recherchée. Pour autant, il est illusoire de croire que le militaire puisse imposer et donc piloter la coordination avec des personnes et des organismes ayant une vision différente, liée à leur domaine d'intérêt. La force armée n'en demeure pas moins

le point de passage obligé de tous ces organismes compte tenu de sa position centrale sur le terrain, de la richesse et de la diversité des moyens qu'elle met en œuvre, et de la disponibilité de ses personnels.

Cette manœuvre globale, perceptible notamment au cours de la phase de stabilisation et inhérente à celle de la normalisation amène le chef militaire à jouer sur toutes les lignes d'opération dont il dispose pour contribuer à l'atteinte de l'objectif opératif ou stratégique. A ce titre, il perd la primauté et la liberté d'action qui étaient les siennes lors de la phase d'intervention et devient alors un facilitateur plus qu'un acteur, majeur certes, parmi d'autres sur le théâtre.

Dans le contexte de la Libération, les attributions du général commandant la 1re Armée dépassent le cadre strictement tactique de son engagement et empiètent sur le domaine politique et administratif, du fait des contraintes de l'époque où il fallait remettre en route tout l'appareil administratif au fur et à mesure de la Libération des départements et par le principe du respect des intérêts nationaux au sein d'une coalition.

C'est essentiellement pour répondre à cet élargissement du cadre de son action que de Lattre s'est très rapidement constitué un «cabinet civil» qu'il a soigneusement et constamment maintenu en marge de son état-major. S'agissant des compétences, il les recherche hors du domaine militaire et non inhibées par un respect formel de la hiérarchie. D'emblée, il y impose une mixité hommes femmes. Très jalousé par l'état-major, ce cabinet civil héritera du sobriquet moqueur de «Société des gens de Lattre». Ce cabinet est dirigé part Ludovic Tron, inspecteur des finances, remplacé par Bondoux lorsque Pleven, ministre des Finances l'appellera pour diriger son cabinet. On y trouve Jacques Monod, futur prix Nobel et directeur de l'institut Pasteur, Worms, Raoul de Lamazière, auditeur au conseil d'Etat, André Chamson, écrivain, futur académicien et Joseph Kessel. L'élément féminin y est représenté par Edmonde Charles Roux, future épouse de Deferre, et Monique Villemin, à la ville madame Guillaumat, épouse du premier ministre des Armées du général de Gaulle et le docteur Solange Troisier, interne des hôpitaux à 23 ans !

122. La multinationalité des engagements devient la règle

> *« Depuis que j'ai commandé une coalition, j'admire beaucoup moins Napoléon. »*
>
> *SARRAIL*
>
> À Salonique en 1916[3].

Aujourd'hui, l'engagement des forces se conçoit le plus souvent dans un cadre multinational, afin de mettre en œuvre les décisions de la communauté internationale en matière de sécurité collective. L'organisation des Nations Unies confère dans la majorité des cas, la légitimité et la légalité nécessaires à justifier l'action militaire, ce qui rend ce caractère multinational *quasi* inéluctable.

Pour le chef militaire, ce caractère multinational des engagements constitue un autre défi à relever : l'interopérabilité multinationale. Elle peut s'entendre comme la prise en compte des atouts et des limites d'alliés que l'on n'a pas toujours choisis. Celle-ci revêt un double aspect : d'une part, il s'agit de la capacité des hommes à se comprendre entre eux, c'est-à-dire la connaissance mutuelle des langues et des cultures ; d'autre part, elle concerne la capacité des différents contingents nationaux à opérer ensemble, c'est-à-dire la compatibilité de leurs doctrines et de leurs procédures. Celle des équipements vient enfin en corollaire de l'ensemble. Ce constat impose donc au chef une grande ouverture d'esprit pour aborder une culture différente de la sienne. Il devra aussi appréhender la manœuvre qu'il doit concevoir avec le réalisme qui convient : une manœuvre multinationale sera conçue au niveau des unités nationales[4].

Là encore, les aspects relationnels du commandement revêtent une grande importance. Source de légitimité incontestable, le cadre multinational des engagements engendre donc les difficultés évoquées *supra*, aggravées par le décalage technologique pouvant exister dans le domaine de la numérisation.

3 Et non pas Foch, à qui cette citation est très souvent, à tort, attribuée.

4 Si la brigade est multi nationale et les GTIA « mono-nationaux », le niveau de conception de la manœuvre devra être limité au niveau bataillonnaire ; toute conception de manœuvre à quelque échelon que l'on se place revient à faire agir, en les coordonnant, les échelons immédiatement subordonnés.

Ce caractère multinational induit la nécessité de rechercher en permanence l'interopérabilité maximale entre les différents contingents nationaux constitutifs de la force, tout en conservant à l'esprit le réalisme qui convient et en préservant les intérêts nationaux respectifs. Donc, à ses qualités professionnelles, le chef doit y ajouter une certaine dose de diplomatie[5].

En 1944, Bradley s'est vu confier le commandement du 12e groupe d'armées américain pour l'intégralité de la campagne jusqu'à la capitulation allemande. A ce titre, en prise directe sur SHAEF, l'état-major combiné et interallié sous le commandement d'Eisenhower, il était à même de juger des effets de la multinationalité ; encore celle-ci était-elle toute relative puisque jusqu'au niveau armée inclus, il s'agissait de forces purement nationales (US, UK, Canada, France). Seuls les Polonais étaient intégrés à l'échelon du C.A. Le jugement de Bradley n'en a que plus de poids.

« Même dans un état-major allié, où les soldats de plusieurs pays se réunissent en une lutte commune pour la vie, les jugements se trouvent compliqués par un amour ardent, parfois jaloux de sa patrie. Cela, on ne peut l'ignorer, quel que soit le soin que l'on apporte à en faire abstraction pour le bien de l'action commune. Bien que cette fidélité soit fort développée chez le citoyen ordinaire, on le cultive encore plus soigneusement chez le soldat de métier qui consacre sa vie à la défense du drapeau qu'il salue chaque jour. »

Général BRADLEY

Histoire d'un soldat.
(Paris 1952. Gallimard. Page 12)

5 Les qualités du chef, notamment la capacité à convaincre, sont développées dans le chapitre 4 du présent document (§ 4.5).

123. *Alors que l'engagement aéroterrestre est interarmes, il ne se conçoit cependant pas autrement que dans un cadre interarmées, y compris au niveau tactique*

L'action aéroterrestre est par essence interarmes. La zone habitée, milieu fréquent des engagements actuels accentue l'impératif d'interarmisation, du fait de la décentralisation du combat jusqu'aux plus petits échelons. Le changement de posture entre la phase d'intervention ou de déploiement initial et la phase de stabilisation voit les actions de coercition céder le pas à celles de contrôle du milieu.

Le plus souvent à dominante terrestre, l'action militaire s'inscrit systématiquement dans un cadre interarmées. Les moyens militaires de ces composantes dès lors qu'ils sont planifiés pour être engagés restent toujours sous commandement opérationnel du chef d'état-major des armées. Le commandement est donc par nature interarmées. En outre, après transfert d'autorité au commandant de la force sur le théâtre, l'action tactique de la composante terrestre s'inscrit dans un cadre opératif où la coordination des différentes composantes est une impérieuse nécessité, notamment dans le domaine des appuis et du contrôle de l'espace aérien. Ceci impose donc au chef tactique d'avoir en permanence le souci de cette intégration interarmées, laquelle peut intervenir jusqu'aux plus bas échelons sous ses ordres (cas de l'appui aérien). Pour ce faire, il doit avoir une vision plus large que son seul niveau tactique et évaluer la plus-value ou les contraintes que les autres armées sont susceptibles d'imprimer à sa manœuvre.

La culture interarmes et interarmées que le chef doit s'être forgé tout au long de sa carrière constitue un préalable indispensable à la maîtrise de l'outil militaire.

13. IL FAUT RESPECTER DEUX IMPERATIFS MAJEURS

131. *Intégrer la responsabilité juridique des décisions de commandement*

Aujourd'hui la responsabilité juridique, souvent mise sur le compte de la judiciarisation des engagements militaires, engage le chef militaire dès les échelons tactiques. Cela s'inscrit aussi bien dans le cadre du respect du droit des conflits armés que dans celui de l'application des règles juridiques nationales, Ce phénomène concerne tous les chefs tactiques, quand bien même ces chefs sont investis d'une autorité réglementaire, dans une opération dont la légalité nationale ou internationale est établie, avec sur le théâtre des règles d'engagement correspondantes. La loi 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires fixe le périmètre des responsabilités du chef au combat. En particulier, il précise que le chef militaire ne peut être juridiquement mis en cause sur les conséquences de ses décisions à partir du moment où les diligences normales de ses responsabilités ou de celles de son état-major ont été correctement accomplies. Dans ce cadre, et pour l'aider, tout chef en opération exerçant une responsabilité de commandement de niveau 1 à 3, se voit adjoindre un conseiller juridique (ou LEGAD en jargon OTAN).

Dans son action le chef doit se conformer à l'esprit et à la lettre du droit des conflits armés, du code de la défense ainsi qu'à ceux des règles d'engagement qui lui ont été prescrites.

L'été 1995 en Bosnie Herzégovine, alors que les circonstances avaient commencé à fausser le jeu normal du commandement et l'exercice des responsabilités au sein de la FORPRONU, il a été reproché à des généraux français de ne pas avoir planifié des contre mesures militaires, alors que les indices d'une offensive serbe sur la ville de Srebrenica étaient probants, puis de ne pas les avoir ordonnées ni conduites après le déclenchement de l'action serbe. Aussi, lorsqu'un charnier y a été découvert, à l'issue du retrait serbe, ces officiers généraux ont été explicitement menacés de comparution devant le T.P.I. de La Haye. Il a fallu toute la résistance de l'Exécutif français pour qu'ils n'y fussent pas déférés, même au titre de simples témoins.

132. *Communiquer en cours d'action, à son niveau de compétence ou de responsabilité*

Si les technologies de l'information actuelles contribuent à accélérer le temps de diffusion de la connaissance, elles créent un besoin avide d'informations où l'instant présent le dispute au sensationnel. Le poids des médias, confrontés aux diktats de l'urgence et de «l'audimat», influe directement sur la compréhension des crises et leur traitement : par exemple, une situation où l'émotion et la compassion immédiate prennent le pas sur la raison, contribue à exposer voire surexposer la force militaire et son chef.

Si le contrôle total de l'information est un leurre, la maîtrise des techniques de communication opérationnelle est une nécessité absolue. La légitimité et l'efficacité de l'action de la force ne suffisent plus, il faut y ajouter la perception qu'en ont non seulement les populations locales, nationales et internationales, mais aussi la Force engagée. Dans un contexte où le ressenti risque de supplanter le réel, le chef militaire doit avoir en permanence l'intuition : «quand, où, par qui, sur quoi et par quel média ou relai» il doit communiquer. Il est parfois nécessaire de faire communiquer les plus petits échelons de commandement et *a contrario*, le chef doit savoir communiquer lui-même quand il le faut. En la matière, il convient de retenir comme règle absolue que chacun, lorsqu'il en a l'autorisation, communique sur son niveau et sa mission, à l'exception de toute autre considération de niveau supérieur, notamment stratégique ou politique.

C'est dans cet esprit que tout chef même au plus petit échelon doit connaître les règles de base en matière de communication et provoquer le cas échéant la diffusion d'éléments de langage par le niveau supérieur. En outre, dès que le chef atteint un niveau de commandement complexe, à partir de celui du GTIA, il dispose généralement d'un officier «communication» qui l'aide à concevoir la communication du chef, et à la mettre en œuvre selon les directives que celui-ci lui aura préalablement données. Pour autant, le chef doit trouver un équilibre entre une communication personnelle directe, parfois nécessaire, et le recours à un spécialiste de la communication, plus approprié en guise de relai pour la relation dans la durée avec les media.

Il s'agit donc pour le chef d'estimer lucidement ses réelles marges de manœuvre de manière certes à intégrer ces contraintes, mais sans pour autant se laisser inhiber par elles.

14. OPTIMISER ET DOMINER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La numérisation de l'espace de bataille (NEB), et l'accès aujourd'hui généralisé aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), donnent à l'exercice du commandement une nouvelle forme. La haute technologie instille tous les conflits quelle qu'en soit la nature, symétrique, dissymétrique ou asymétrique. La NEB constitue pour l'action militaire une révolution comparable à celle d'internet dans le fonctionnement et la vie des sociétés. La numérisation s'accompagne de la nécessité d'adapter les méthodes, ce qui suppose un effort soutenu de formation, entretenu tout au long du cursus. Le principal défi à relever est celui de la résistance au changement, inhérente à tout progrès technologique.

La numérisation raccourcit considérablement le cycle du processus décisionnel. Les progrès majeurs à en attendre se feront essentiellement sentir en termes de normes d'engagement et d'emploi des appuis et du soutien.

La numérisation implique à la fois une **formation spécifique et continue de l'état-major, et un positionnement particulier du chef** par rapport à cet outil. La NEB permet une meilleure visualisation de la situation et un meilleur partage de l'information. Elle doit favoriser le dialogue de commandement dans l'élaboration des ordres. Outil de l'état-major, elle constitue une aide à la décision pour le chef. Il doit néanmoins bien mesurer les limites de la numérisation. Ainsi, le pion virtuellement « absent » de la situation tactique de référence, risque d'être réellement oublié, avec le risque d'être soumis à des tirs fratricides. De même, la visualisation du dispositif subordonné présente des risques comme celui de l'interventionnisme jusqu'aux plus bas échelons. Ce risque d'entrisme est à proscrire formellement, tandis que la connaissance précise et pointue de la situation amie doit au contraire favoriser la subsidiarité. L'intelligence de situation du chef, son intuition et sa capacité à faire des choix demeurent au cœur du processus décisionnel.

La numérisation doit donc permettre de prendre la décision au bon moment, sans se laisser paralyser par l'attente d'une information que l'on voudrait toujours plus complète. Toutefois, une connaissance précise et juste du dispositif ami (subordonnés et voisins), ainsi que

celle des bilans logistiques remontant automatiquement ne remplacent pas pour autant la perception par le chef de l'aptitude du subordonné à remplir sa mission (moral, compréhension de la mission). Ainsi, la NEB devient un multiplicateur d'efficacité en opération, parmi d'autres. Elle ne supprime pas, mais *a contrario* renforce l'importance et la nécessité du dialogue de commandement[6].

L'accès à la haute technologie n'est pas l'apanage des forces militaires « conventionnelles ». L'adversaire irrégulier adapte sans cesse ses tactiques, techniques et procédures en se servant de toutes les opportunités offertes par les technologies d'aujourd'hui. Dans cette course à la sophistication technique, les armées occidentales sont victimes de la lourdeur de leurs procédures de développement et d'acquisition des équipements. C'est pourquoi contre un adversaire irrégulier, la clé du succès ne reposera pas uniquement sur la technologie. Face à un ennemi insaisissable, aux modes d'action et techniques aléatoires, il conviendra d'adapter ses propres modes opératoires et procédures, sans tout attendre de la technologie laquelle ne constitue qu'une réponse partielle au problème posé. Ainsi, dans la lutte contre les engins explosifs improvisés, on peut dire, à l'instar de l'expérience alliée en Afghanistan, que le succès repose sur 60 % de procédures, 30 % de technologie et ... 10 % de chance. On perçoit bien avec cet exemple emblématique toute l'importance des ordres donnés, c'est-à-dire du commandement.

Le chef militaire doit savoir tirer profit de l'outil numérique, sans en subir le diktat. S'appuyant sur son expérience et son intelligence de situation, et tout en tirant le maximum de rendement de son système d'aide au commandement, il doit savoir estimer quand et où sa présence physique, et même sa voix s'avèrent indispensables. En conséquence, la maîtrise de l'information induite par la numérisation l'aidera à décider mieux et plus vite.

6 Cet état de fait est explicité au chapitre 3, (développé aux § 3.5. et 3.6).

En conclusion à cette présentation de l'impact du contexte d'engagement sur le commandement :

Le caractère des opérations, notamment leur nature, leur durée, la prise en compte de facteurs d'environnements multiples ainsi que la prégnance croissante du droit amènent une complexité croissante du contexte opérationnel. Ces nouvelles contraintes élargissent le champ d'action du chef militaire, à la nécessité de comprendre et de maîtriser l'environnement. Un des objectifs du chef sera de prendre en compte, à son niveau, cette complexité pour la transformer en ordres simples pour ses subordonnés.

Cet environnement impacte directement le style de commandement du chef en opérations : il impose une juste compréhension de l'esprit et de la lettre des ordres.

II. COMMANDER EN DONNANT UN BUT À TRAVERS L'INTENTION DU CHEF

21. LE COMMANDEMENT COMPORTE DES ASPECTS IRRATIONNELS MAIS IL EST EGALEMENT UNE SCIENCE

La doctrine de l'OTAN sur le «commandement» fait apparaitre deux notions complémentaires : «*command*» et «*control*» (C2). Au sein de l'OTAN, reprenant l'acception américaine des termes, le «*command*» se limite à l'élaboration et la diffusion des ordres, tandis que le «*control*» correspond à la conduite et à la coordination. C'est ainsi que «*command*» constitue la partie la plus importante du C2. Cette notion recouvre les prérogatives et les attributions de commandement du chef, le processus décisionnel, l'exercice de l'autorité, bref le caractère unique et personnel du commandement. Le «*control*» décrit tout ce qui relève du fonctionnement des systèmes de commandement pour accomplir la mission, dans le respect de l'intention du chef, recouvrant tant les systèmes de PC, que leur fonctionnement et les équipements liés. La notion de «*command*» qui fait appel à l'intelligence et à l'intuition du chef relève de l'art du commandement, tandis que le «*control*» qui s'appuie sur des organisations, des structures, des méthodes et de la technologie, relève de la science du commandement.

A ce titre, la contingence de la situation se présente au chef sous toutes ses formes imaginables : en effet, l'exercice du commandement ne subit qu'une seule loi ; la rude exigence des faits que le chef ne peut ni ignorer, ni négliger sous peine que son commandement ne devienne alors pure divagation. Les réalités – mission, milieu, ennemi, population – imposeront toujours leur loi.

De manière quasi universelle, le commandement est donc à la fois un art, car centré sur la personnalité du chef, son intuition et *in fine* l'expression de son intention, et également une science car s'appuyant sur des méthodes, des systèmes et des organisations.

Face à la gravité de la situation générée par la brusque offensive allemande dans les Ardennes le 16 décembre 1944 et à la surprise qu'elle a occasionnée, le général Eisenhower convoque ses commandants d'armées au PC de BRADLEY le surlendemain. Patton, commandant la 3e armée y prend la parole pour déclarer : «*Mon armée sera en mesure de prendre l'offensive sous 48 heures pour débloquer la 101e Airborne à Bastogne.*» Eisenhower ne cache pas son agacement face à ce qu'il considère comme une nouvelle forme de fanfaronnade de son bouillant subordonné : en effet, engager en Sarre, face au nord –est en direction du Rhin, une telle manœuvre correspond pour la 3e armée à un mouvement de rocade de 90° avec une réorientation totale de toutes ses pénétrantes logistiques, sans cisailler aucun itinéraire, soit une préparation minutieuse. Mais, Patton reprend : «*Ike, cela fait 72 heures que, lorsque mon B2 m'a fait part des premiers indices d'une contre attaque allemande, j'ai mis tout mon état-major sur la planification fine de plusieurs contre attaques. Ce travail est achevé. Dès qu'au terme de cette réunion, je rentre à mon PC, j'y donne mes ordres et, dans 48 heures, la 3e armée débouche.*» C'est rigoureusement ce qui s'est passé.

22. SAVOIR DIFFERENCIER LES DEUX GRANDES TENDANCES DU COMMANDEMENT

L'histoire militaire fait apparaître que tous les chefs se sont référés à deux styles génériques de commandement : le commandement directif (par ordre, également appelé *«detailed command»* par les Anglo-Saxons ou *«Führung Mittels Befehls»* par les Allemands) et le commandement par objectif[7] («mission command» pour les Anglo-Saxons, *«Führen mit Auftrag»* pour l'armée allemande). Dans le premier, si le but à atteindre et les moyens à mettre en œuvre sont précisés, les modalités d'exécution le sont également. Le second au contraire laisse une marge de manœuvre plus importante aux échelons subordonnés qui doivent s'imprégner de l'idée de

7 Bien qu'ils soient susceptibles d'entretenir une ambiguïté quant à la notion d'ordre, les deux termes, commandement par ordre et par objectif ont été conservés, car validés antérieurement par l'armée de Terre.

manœuvre du chef pour atteindre l'objectif assigné. Il s'agit de tendances, aucun style ne se référant exclusivement à l'une ou l'autre.

221. Commander par ordre

Le commandement par ordre affirme que la victoire est le fruit de la volonté du chef. Par essence déterministe, ce style de commandement s'appuie sur une centralisation poussée et liée à un haut degré de discipline formelle. Les relations de commandement y sont strictement verticales.

Pour autant, il convient de ne pas assimiler cette forme de commandement à une caricature arbitraire. En effet, ce style de commandement peut s'appliquer lors d'engagements particulièrement difficiles ou « bloqués » quel que soit le niveau de coercition, dans lesquels une réaction rapide nécessite une centralisation des décisions de commandement immédiates et exécutoires. L'initiative des subordonnés, ayant compris l'intention du chef, n'est pas toujours suffisante pour affronter des situations changeantes, surtout s'il y a mise en difficulté des troupes amies et de la manœuvre en cours. Commander par ordre peut s'avérer également nécessaire lorsque la réussite d'une opération repose sur son secret, ou lorsque l'urgence de la situation impose des délais contraints de conception.

La prise en main du corps expéditionnaire français en Indochine par le général de Lattre en décembre 1951 alors que la situation militaire frisait la catastrophe est un remarquable exemple d'efficacité du commandement par ordre par un chef doué d'une personnalité exceptionnelle et d'un extraordinaire charisme. Réunissant les officiers disponibles à Hanoï le 19 décembre 1951, il leur tient le langage suivant :

« notre combat est désintéressé, c'est la civilisation toute entière que nous défendons au Tonkin. Jamais guerre n'aura été plus noble. Je vous apporte la guerre, mais aussi la fierté de cette guerre. L'ère des flottements est révolue. Je vous garantis, messieurs les militaires et messieurs les civils, français et vietnamiens, que désormais vous serez commander. J'interdis, quelles que soient les circonstances invoquées, le moindre repli, même du plus petit poste. C'est tout. »

Le lendemain, une scène analogue se reproduit à Haïphong. Il y déclare notamment :

« c'est pour vous, les lieutenants et les capitaines que je suis venu, vous qui supportez le poids de cette guerre et jouez un rôle si important. Sachez que je n'ai pas le temps de faire la justice, seulement des exemples ». Le général Salan, présent, note : « le fluide est passé ! Cet homme est un véritable magicien ! Je l'ai vu dans les regards, le général vient de transformer le corps expéditionnaire. »

En dépit de ces mises en garde, le général Boyer de la Tour, commandant supérieur au Tonkin, autorise l'évacuation d'un poste isolé à la frontière chinoise de la valeur d'une section de partisans. Le soir même, il est mis dans un avion pour la France et relevé par le général de Linarès.

Général Gras

(Histoire de la guerre d'Indochine.
Paris 1979. Plon, pages 368, 369)

Enfin, le recours au commandement par ordre devient également généralement la règle lorsqu'une unité est placée sous contrôle tactique (TACON) généralement dans un cadre multinational, hors de sa zone et au profit d'une unité d'une autre nation, pour accomplir des tâches préalablement précisées.

222. *Commander par objectif*

Le commandement par objectif, s'appuyant toujours sur une idée de manœuvre clairement exprimée par le chef, repose sur l'initiative accordée aux subordonnés, leur discipline intellectuelle et leur réactivité pour atteindre le but fixé par l'échelon supérieur.

Le recours à cette forme de commandement vise à favoriser la nécessaire capacité d'adaptation de la manœuvre en cours - à travers le dispositif et le mode d'action retenu - à l'évolution

permanente de la situation, par l'application judicieuse des principes de la guerre alors appliqués aux relations de commandement :

- la liberté d'action, garante de la prise d'initiative, mais conditionnée par la prise de responsabilité du chef à tous les échelons ;
- l'économie des forces, visant l'adaptation des moyens à la mission fixée par le biais d'un véritable dialogue de commandement ;
- la concentration des efforts, acquise par une expression claire de l'idée de manœuvre permettant la convergence des actions des subordonnés.

L'application de ces principes aux relations de commandement s'appuie sur la confiance réciproque entre chef et subordonné. Elle se concrétise par :

- la prise de responsabilité du chef lorsqu'il s'exprime par ses ordres ;
- une discipline intellectuelle rigoureuse de la part du subordonné lorsqu'il les exécute.

En outre, son efficacité repose sur quatre éléments complémentaires : l'idée de manœuvre, la responsabilité relative des subordonnés, leur esprit d'initiative et la qualité des ordres, facteurs qui feront l'objet d'un développement dans le paragraphe suivant.

a) La liberté d'action génère l'esprit d'initiative.

En effet, lorsque le chef indique d'emblée au subordonné le but à atteindre (son effet majeur), mais en le laissant lui-même définir les tâches – successives ou simultanées - qu'il aura à exécuter ou les procédés qu'il aura à employer pour remplir sa mission avec succès, ce type de commandement préserve en permanence la liberté d'action de tous les échelons de commandement. Qui plus est, comme les idées de manœuvre des échelons successifs s'emboitent logiquement les unes dans les autres, la cohérence d'ensemble de la manœuvre est assurée.

Il est par ailleurs flagrant que le commandement par objectif favorise la réactivité des échelons subordonnés en cas d'apparition d'une menace inopinée ou d'une brusque évolution de situation : lorsque l'échelon supérieur avait conçu sa manœuvre sous la forme d'une intention, complétée par un plan de manœuvre, la menace en question a très bien pu ne pas être envisagée, la guerre étant par essence contingente. Le subordonné est alors en mesure de réévaluer sa mission et de conduire son action de sa propre initiative, tout en demeurant strictement dans le sens de l'effet à obtenir par le chef. Cette intelligence de situation présuppose chez le subordonné une aptitude particulière à savoir prendre ses responsabilités.

b) L'économie des forces est optimisée à travers le dialogue de commandement.

Par ailleurs, un tel type de commandement impose par lui-même un véritable dialogue de commandement, dépassant le cadre parfois un peu formel du «*back brief*» : s'étant imprégné de la place que sa manœuvre occupait dans celle de l'échelon supérieur, le subordonné est en effet en mesure d'estimer – et de demander à bon escient – les renforcements, les demandes de renseignement ou les modifications de zones d'action qu'il juge indispensables pour la réussite de son action.

L'interaction entre les différents échelons hiérarchiques s'en trouve également mise en valeur, puisque simultanément au compte rendu d'évolution de la situation, le subordonné indique à son chef les mesures prises d'emblée à son niveau, toujours en conformité avec le but poursuivi, ainsi que celles qu'il est en mesure de prendre à court terme.

c) La concentration des efforts s'obtient par la convergence collective et volontariste des actions.

Enfin, pour que ce type de commandement fonctionne tout au long de la chaîne hiérarchique, il importe que la formulation des intentions successives et la description des modes d'action considérés soient exprimées sans aucune ambiguïté, de la façon la plus simple possible. Ici également, le chef s'engage clairement,

cherche à convaincre ses subordonnés et son état-major, et ne se retranche pas derrière le flou de la formulation de ses ordres à l’instar de Gamelin en 1940.

A ce titre, le commandement par objectif aboutit toujours à une manœuvre plus souple car, favorisant systématiquement l’initiative du subordonné, il le place en position favorable pour toute saisie d’opportunité.

Cette forme « d’initiative par le bas » par laquelle l’échelon au contact est jugé le mieux à même d’estimer la situation locale et ses répercussions se révèle tout à fait adaptée au juste emploi de l’application de la force.

En d’autres termes, tendre vers le commandement par objectif, c’est mettre l’accent sur la discipline intellectuelle.

La comparaison entre les deux formes de commandement n’est pas tant liée à la phase de l’opération jouée (intervention ou stabilisation) qu’à la dimension du cadre espace – temps dont le chef dispose pour conduire sa manœuvre : à un cadre espace-temps restreint pourra éventuellement correspondre un commandement par ordre, tandis que dans le cas contraire le commandement par objectif primera. C’est le cas notamment pour les opérations de stabilisation conduites par un échelon de brigade dans lesquelles le cadre temps de l’ordre d’opération s’exprime sur une échelle de plusieurs mois, tandis que la zone de responsabilité de la dite brigade peut couvrir la superficie de plusieurs départements métropolitains.

En outre, la multiplication des acteurs en cause et le recours le plus souvent à une manœuvre indirecte – facteurs caractéristiques de la manœuvre globale – incitent également à recourir à ce mode de commandement ; notamment par le fait que dans ce cadre un type de communication en réseau est préférentiel à un système strictement vertical. Enfin, dans cet environnement, le commandement du chef à l’échelon de la grande unité relève plus de la coordination d’actions décentralisées dans l’espace et dans le temps que du commandement direct d’une action unique et centralisée.

Ces deux formes de commandement ne sont jamais exclusives, mais complémentaires. En privilégier une ne revient en aucun cas à exclure l'autre.

Dans l'absolu, le commandement par objectif présente le meilleur ratio avantages sur inconvénients, et peut permettre au chef de mesurer la part du risque qu'il est prêt à accepter. A contrario, dans les situations de crise aiguë qui nécessitent la centralisation de la décision, le commandement par ordre pourra primer.

Par ailleurs, dans le cadre d'une coalition multinationale, c'est la forme de commandement retenue par le commandeur qui déterminera celle de ses subordonnés. Enfin, indépendamment du contexte, c'est toujours la personnalité du chef qui lui fera opter pour telle ou telle forme de commandement.

23. DONNER SON INTENTION : LE MEILLEUR MOYEN POUR LE CHEF DE REDUIRE L'INCERTITUDE EN FAVORISANT L'INITIATIVE DES ECHELONS SUBORDONNES

Aujourd'hui, les systèmes d'information à disposition des armées occidentales atténuent ce qu'il est convenu d'appeler « le brouillard de la guerre ». Pour autant, l'acquisition et le traitement de l'information ne suppriment jamais complètement le degré d'incertitude dans lequel se trouve le chef. Une déviance à éviter consisterait d'ailleurs à continuellement retarder la prise de décision, en attente d'une information qu'on voudrait toujours plus exhaustive. Pour éviter cette déviance comme pour atténuer le degré d'incertitude, le chef, pour sa prise de décision, devra toujours avoir un temps d'avance et, comme le disait dans son langage imagé Liddell Hart « regarder de l'autre côté de la colline[8] », bref le chef doit anticiper.

8 Titre de l'ouvrage de Liddell Hart, traduit en français sous le titre « *Les généraux allemands parlent* » *Paris 1948. Stock.*

Pour autant, afin de réduire ce degré d'incertitude, deux approches sont possibles. La première par le haut et info centrée, consiste à doter les plus hauts échelons de commandement de moyens considérables de collecte et de traitement de l'information. Il en résulte l'effet pervers suivant : une moins bonne information des plus bas échelons par rapport aux plus hauts, ce qui ne supprime en rien l'incertitude pour les échelons d'exécution. La seconde se focalise sur l'action et les effets à obtenir sur le terrain. Dans cette option, les chefs et leurs états-majors sont prêts et entraînés à appréhender l'incertitude comme facteur inhérent à la conduite de la guerre. Cette approche privilégie donc la délégation d'exécution aux échelons en mesure d'acquérir, de traiter et d'exploiter l'information de manière appropriée et efficace (« *actionable information* »).

Le maréchal Foch, accentuant le trait à son habitude, en vue de bien se faire comprendre, explique qu'il a toujours décidé dans l'incertitude des intentions de l'ennemi et que, s'il avait dû attendre d'avoir en main tous les renseignements, il n'aurait jamais rien décidé :

« Les renseignements ? Mais, c'est inutile, ils sont presque tous faux ; on ne sait qu'après, ceux qui étaient vrais. Je n'en ai jamais fait état. On voit ce qu'on veut faire, on voit si on peut le faire avec ce qu'on a, et puis on le fait. Les renseignements sur l'ennemi ? On ne sait jamais rien... Le soir de la Marne, quand on m'a dit que les Allemands n'étaient plus là, je ne comprenais pas ! L'Histoire ?... A posteriori, on ne fait plus état que des renseignements dont on sait qu'ils furent exacts ; mais quand on devait s'en servir, on ne le savait pas ! ...Voyez vous, ce qu'il faut, c'est ne pas attendre le renseignement, c'est savoir ce que l'on veut. On fait ce qu'on veut quand on sait ce qu'on veut. »

Rapporté par le Cdt Bugnet
en écoutant le maréchal Foch
(Paris 1929.Grasset. Page 121)

L'intention irrigue l'idée de manœuvre, clef de voute de tout ordre d'opération quel que soit le niveau considéré[9].

➲ l'indispensable idée de manœuvre du chef

Elle repose sur la notion d'effet majeur, mise en œuvre en France, même si les armées alliées finissent par l'adopter plus ou moins (*commander's intent*). L'idée de manœuvre fixe l'objectif commun sous la forme d'un effet à obtenir dans un cadre espace temps défini, le phasage de l'action considérée et le rôle dévolu à chacun, tout en imposant comme limites à l'initiative des subordonnés les indispensables mesures de coordination qui leur sont nécessaires.

En critiquant les manœuvres annuelles de l'armée d'AFN en 1947 dont il était l'Inspecteur, Leclerc insiste sur le « but », c'est-à-dire l'intention du chef, fondement de son idée de manœuvre :

« Chaque fois que le But final n'est pas nettement fixé, la mission échoue. Dire à un chef de détachement ou de groupement : faire effort sur tel axe en vue d'enlever tel mouvement de terrain, puis reprendre la progression sur telle direction, tout cela est un ordre mal donné. Il faut que les chefs, à tous les échelons, connaissent le But : celui pour lequel on y court par tous les moyens, par tous les itinéraires en passant où ils peuvent, et pour cela, il faut qu'ils connaissent l'Intention de leur supérieur et le But final qu'il se propose d'atteindre. Donc, simplicité dans l'énoncé de vos missions, votre intention est le But, le But, le But. »

Général LECLERC
cité par Général COMPAGNON,

(Ce que je crois, Page 138)

9 En outre, la notion de responsabilité personnelle du chef dans l'expression de ses ordres sera explicitée au § IV.1.

➲ La nécessaire prise de responsabilité (contrôlée) des subordonnés

Dans le cadre de cette idée de manœuvre qui non seulement indique le but recherché par le chef, mais également le phasage pour y parvenir dans un cadre espace-temps fixé, le subordonné peut alors prendre en compte la part relative d'action qui lui revient pour réaliser sa mission. C'est par ce biais qu'il appréhende s'il est chargé ou non de l'effort ce qui lui donne d'emblée une indication sur la marge d'initiative qui sera la sienne ainsi que les renforcements qu'il est susceptible de demander. Accepter cette notion d'initiative constitue pour le chef une certaine prise de risque, c'est pourquoi il faut s'assurer de la compréhension par les subordonnés de l'esprit de la mission (pratique du «*backbrief*» anglo-saxon). Ce contrôle par l'échelon supérieur fait partie du jeu normal des relations de subordination et ne constitue nullement une marque de défiance.

C'est ainsi, que dans l'intention suivante du colonel Erulin, commandant le 2e REP. à Kolwezi, ses capitaines pouvaient parfaitement saisir le but que leur colonel poursuivait ainsi que leur place et rôle dans l'opération :

« Sauter au plus près des quartiers européens afin de bénéficier de la surprise pour s'emparer des premiers objectifs.

Pour cela :

1. *Mettre à terre la première vague (PC réduit, 3 compagnies) sur la ZS A, gagner au plus vite les premiers objectifs sans se laisser retarder par le nettoyage des quartiers résidentiels.*
2. *En fonction de l'évolution de la situation, mettre à terre la deuxième vague :*
   - *soit en totalité sur la ZS A, en cas de difficultés pour pénétrer dans l'ancienne ville,*
   - *soit partie sur ZS A partie sur ZS B, en cas de contrôle de la situation en ancienne ville.*
3. *Dès maîtrise de la situation dans les quartiers européens :*
   - *entreprendre le nettoyage des cités indigènes,*
   - *rechercher la liaison avec les unités zaïroises et l'aérodrome.»*

➲ L'importance d'insuffler l'esprit d'initiative aux échelons subordonnés

Pénétrés de l'idée de manœuvre de leur chef, les échelons subordonnés doivent pouvoir décider des modalités d'exécution de leur mission à leur échelon. En outre, ils doivent saisir toute opportunité de nature à atteindre l'objectif recherché, dans l'esprit de l'intention de leur chef.

En 1958, engagé dans la bataille du barrage, le colonel Buchoud, commandant le 9e RCP explique son style de commandement :

« Pas de limitation : une flèche.

Pas d'objectifs terrain : un ennemi à détruire. L'action commande et non les états-majors. Le renseignement sera la raison de la discipline, même parfois, au détriment de la hiérarchie, pour atteindre les buts définis par le commandement qui aidera au mieux, organisera l'action amorcée et l'alimentera plutôt que de la freiner. La guerre est faite d'occasions qu'il faut prévoir autant qu'il se peut et prévenir, mais surtout qu'il ne faut pas perdre. Le mieux placé, celui qui a l'action en main commandera ; les autres viendront à sa rescousse et selon ce qu'il aura prévu ; le lendemain, les blessures d'amour propre seront pansées autour d'un pot qui fêtera la réussite des uns et des autres.

La hiérarchie n'est plus faite pour ordonner des décisions planifiées et asservir des responsabilités, mais pour susciter les initiatives et leur donner l'ampleur des efforts qu'elles méritent dans les délais les plus brefs afin de leur octroyer l'efficacité dans une souplesse de manœuvre jamais conçue jusqu'à ce jour. Tactique nouvelle, probablement celle de demain. »

LE MIRE

Histoire militaire de la guerre d'Algérie.
(Paris 1982. Albin Michel page 203)

➲ Faire un effort sur la qualité et la simplicité des ordres, qui doivent être émis à temps

Si dans le commandement par objectifs, le chef prend moins de décisions, il doit se concentrer sur les plus importantes. Celles-ci seront traduites en plans ou en ordres, qui devront comprendre, outre l'intention du chef :

- la situation amie, notamment les voisins ; la situation ennemie pour ce qu'on en connait ;
- les missions des subordonnés rédigées sous forme d'effets à obtenir, dans un cadre espace-temps fixé ;
- les moyens qui leur sont alloués pour remplir leur mission (exemple : renforcement de feux) ;
- les mesures de coordination, indispensables pour donner aux subordonnés le cadre de leur action, c'est-à-dire leur périmètre d'initiative.

Dans la forme, la simplicité de l'expression des ordres et leur concision doit toujours être recherchées. Cette **simplicité** sera d'autant plus facile à atteindre que l'idée de manœuvre du chef est limpide est claire.

Cet effort de simplicité doit toujours être recherché, même lorsque la procédure en vigueur impose des cadres d'ordres tendant vers l'exhaustivité comme dans l'OTAN.

Au printemps 1958, en Algérie, lors ce qui a été appelé la «bataille du barrage» les moyens de la Zone Est Constantinois se trouvaient déployés dans l'échelonnement suivant :

«1) En avant du barrage, sont placés quatre régiments : le 3e REI ; la 1re demi-brigade de Chasseurs, le 153e RIM et le 26e RIM, chargés de la couverture du barrage et d'une première interception.

2) Sur le barrage, six régiments blindés sont chargés de la «herse» : les 31e et 18e Dragons, le 1er Spahis marocains, les 1er et 2e REC, le 1er Hussards.

3) En arrière du barrage, les secteurs tenus par le 3e RTS, le 151e RIM, le 60e RI, le 152e RIM et le 6e Spahis marocains occupent toute la profondeur du terrain et constituent, par leur dispositif, une véritable toile d'araignée dans les fils de laquelle les bandes rebelles doivent se prendre.

4) Se superposant à ce dispositif, en chasse libre, cinq régiments de parachutistes sont placés sur les grands axes d'infiltration de l'adversaire. Il s'agit du nord au sud des 1er REP, 9e RCP, 14e RCP, 8e RPC et du 3e RPC. L'action de ces cinq régiments d'intervention est coordonnée par le colonel Craplet, adjoint du général Vanuxem.
En outre, trois détachements d'hélicoptères sont disponibles à Guelma, Tébessa et Bir el Ater, l'appui aérien (T6, Corsairs, voire B 26) étant assuré à partir des bases de Bône et de Tébessa. »

Le colonel Buchoud, chef de corps du 9e RCP cite[10] le message qu'il a lui-même expédié le 23 avril 1958 au général Vanuxem à la suite de renseignements recueillis sur le terrain infirmant ceux précédemment obtenus,

« PRIMO : Vous demande placer un escadron du 18e Dragons dès que possible, en bouclage sur l'axe Souk Ahrras – Gambetta et faire rechercher renseignements par poste Calleja.

SECUNDO : Je lance immédiatement mon escadron et une compagnie du 152e RIM actuellement à mes ordres en bouclage entre Souk Ahrras et Dréa.

TERTIO : Disposerai pour 6 h30 ensemble de mon régiment entre Zaroura et Dréa pour ratissage soit vers ouest, soit vers est.

QUARTO : Cette action sera complétée vers le sud par mon groupement du 152e RIM.

QUINTO : Ces actions seront utilement prolongées au nord et au sud. Nord pourrait être confié à 60e RI et actionné par vos soins. Sud à un élément du 152e RIM également actionné par vos soins.

SEXTO : Ai donné ordres à tous éléments 152e RIM. Vous demande prévenir 60e RI, 18e Dragons, 4/8e RA.

Annulation opération précédemment prévue.
STOP et FIN. »

Mis à part la formule, toute formelle « vous demande » on a ici affaire à un ordre complet. En fait, le colonel Buchoud annule la manœuvre initiale et en cours, passe de sa propre initiative à l'exécution d'une autre manœuvre avant d'en rendre compte et suggère – assez cavalièrement – à son général de s'intégrer dans le dispositif que lui, chef de corps est en train de mettre en place. En fait, avec Vanuxem, ce genre de comportement passait très bien, dès lors que les ordres étaient clairs et l'intention en cohérence avec la situation.

10 LE MIRE *op cit.* page 203.

Dès lors que le chef s'exprime sous la forme d'une intention parfaitement claire et ciselée, il diminue d'autant la part d'incertitude, voire de méprise, dans les décisions de ses subordonnés. Par ailleurs, il est assuré que ceux-ci concevront leur propre manœuvre dans le respect absolu de l'esprit de la sienne. C'est ainsi que les intentions successives des différents échelons de commandement s'imbriquent les unes dans les autres à la manière des poupées russes de façon parfaitement cohérente, gage de simplicité et de concision dans l'expression des ordres.

Les opérations de stabilisation, engagements les plus probables à court et moyen termes, privilégient l'approche indirecte et recourent à l'application d'une manœuvre globale. Le commandement par objectif permet d'accorder dans l'absolu la primeur de l'esprit sur la lettre. Il cultive par ce biais l'initiative des subordonnés et semble particulièrement adapté à la stabilisation sans en occulter le recours en phase d'intervention.

III. APPLIQUER ET COMBINER SIX PRINCIPES DE COMMANDEMENT

Les six principes décrits ci-dessous et concrétisés par le recours à l'intention du chef et à son « effet majeur » concourent tous à :

- renforcer la cohérence dans la conception, la conduite et le contrôle de l'exécution de la mission reçue de chaque échelon de commandement ;
- conforter chaque échelon subordonné qui ne rend compte généralement qu'à un seul et unique chef ;
- préserver la liberté d'action du chef en lui faisant concentrer ses efforts sur son seul niveau de responsabilité.

31. SIMPLICITÉ

Outre la simplicité des ordres évoquée supra, ce principe s'applique également au processus de leur élaboration qui doit revêtir la forme d'une lutte permanente contre le temps perdu. Une telle rationalisation des délais est obtenue par l'information des subordonnés en temps réel des décisions intermédiaires définitivement arrêtées : ainsi, sans être contraint d'attendre la diffusion de l'ordre complet, le subordonné connait au fur et à mesure de leur élaboration l'effet majeur arrêté, le mode d'action choisi et la mission qui lui revient.

L'organisation du commandement doit ainsi permettre la juste mesure entre des structures trop étroites qui multiplient les intermédiaires entre le chef et l'exécutant, et celles « en râteau » qui surchargent le chef responsable.

Il convient de se poser la question du nombre « raisonnable » d'unités que l'on peut réellement commander en situation opérationnelle. « Napoléon, pour sa part, en préconisait cinq », cette estimation n'a guère évoluée depuis lors.

Ce recours à la simplicité doit également s'observer dans les structures de commandement elles mêmes, lesquelles doivent bannir les effectifs pléthoriques et la redondance des fonctions, parfois aussi la tentation de céder aux effets de mode passagère.

32. UNICITÉ

L'unicité du commandement s'observe sous trois aspects :

a. à chaque niveau de responsabilité ne correspond qu'un seul niveau de commandement ;
b. à chaque cadre espace-temps défini d'une manœuvre correspond un échelon de commandement unique ;
c. le principe de l'intention développé *supra* garantit la cohérence du commandement par une référence unique : l'intention du niveau supérieur et *in fine* « l'état final recherché ».

33. PERMANENCE ET CONTINUITÉ

Le principe d'unicité de commandement s'appuyant sur l'intention clairement exprimée du chef, décrite *supra*, perdrait de sa pertinence s'il ne s'appuyait pas sur un principe complémentaire : continuité et permanence.

Concrètement, la continuité et la permanence du commandement s'expriment de la façon suivante :

a. toute autorité doit disposer d'un *ad latus*[11] ;

Télégramme adressé par le général Joffre à M. Millerand, ministre de la Guerre le 24 septembre 1914 :

« Le général Galliéni se trouve actuellement désigné comme mon successeur éventuel. Mais, parmi les commandants d'armée, Foch a affirmé une supériorité incontestable, au point de vue du caractère et des conceptions militaires. Je demande qu'une lettre de service lui soit délivrée, le désignant comme mon remplaçant éventuel. Dans le cas où le gouvernement accepterait cette proposition, je prendrai le général auprès de moi, comme ad latus, pour me décharger d'une partie de la tâche tous les jours plus lourde qui m'incombe et je nommerai son successeur dans le commandement de la 9e armée. »

Joffre

Mémoires. (Paris 1932. Plon. Tome 1, pages 446 et 447)

En fait, Foch n'a jamais rejoint le GQG, mais le Nord où, dès le 6 octobre, en tant « qu'adjoint au général en Chef », il a commandé ce qui allait devenir le groupe d'armées du Nord (G.A.N.).

11 Suppléant, mais de grade moins élevé que le titulaire.

b. le maintien à leur poste dans la durée des autorités assurant des responsabilités importantes, demeure un juste compromis entre l'impératif de succès de la mission et la contrainte de l'usure dans la fonction. Néanmoins, en cas d'échec flagrant, quelle que soit la durée de l'exercice du commandement du chef en cause, celui-ci peut faire l'objet d'une mesure de relève dès lors que sa responsabilité directe est avérée ;

Commandant de groupe d'armées en 1944/45, le général Bradley explique que les mesures de relève qu'il a été amené à prendre visaient en fait à consolider la notion de responsabilité des commandeurs concernés :

«Il y eut des moments, en Europe, où je dus relever des commandants de grandes unités de leurs fonctions parce qu'ils n'avaient pas réussi à avancer assez vite. Et il est possible que certains d'entre eux aient été victimes des circonstances. Comment en effet, rendre responsable d'un échec, honnêtement, un homme unique, quand, en réalité, tant de facteurs peuvent affecter le déroulement de chaque bataille ? Et pourtant, chaque chef doit toujours assurer une responsabilité totale pour chacun des individus constituant son unité. Si ses sous ordres commettent des fautes à l'attaque, il doit les relever ou se voir relever lui-même. Bien des commandants de division ont échoué, non parce qu'ils n'avaient pas les qualités de chef, mais parce qu'ils refusaient à être trop durs vis-à-vis de leurs subordonnés.»

Général BRADLEY.

Histoire d'un soldat.
(Paris 1952. Gallimard. Page 74)

c. le commandement est exercé avec la même rigueur quelle que soit la phase de la manœuvre considérée ou sa durée.

34. SUBSIDIARITÉ ET DÉCENTRALISATION

Les principes précédents (unicité et permanence/continuité) ne peuvent trouver leur plénitude que si chaque niveau de commandement bénéficie de la liberté d'action indispensable à la bonne exécution de sa mission. A cet effet :

a. il faut rechercher l'efficacité optimale en recourant à l'initiative des échelons subordonnés ;

b. certes, il convient de moduler cette initiative par un contrôle à base de comptes rendus systématiques des actions entreprises ;

c. mais le chef évite à tout prix de s'immiscer dans la conduite de l'échelon subordonné (de *minimis non curat praetor*)[12], ce qui n'enlève d'ailleurs rien de sa responsabilité à l'égard des ordres donnés.

Au moment de l'offensive sur Strasbourg par les Vosges, en novembre 1944, Leclerc donne l'ordre à Rouvillois, commandant un des sous-groupements de la division, de déborder le col de Saverne par le nord pour en atteindre les arrières par un axe traversant les Vosges, itinéraire identifié, mais susceptible d'être remplacé par un autre se découvrant en cours de progression, plus libre ou plus aisé. Rouvillois a emprunté un col situé à 20 kilomètres au nord de celui envisagé (col de la Petite Pierre). La manœuvre de débordement réussit pleinement grâce à l'initiative qu'il a prise dans le cadre de la marge donnée par Leclerc pour atteindre son but. En plaine, elle lui a ouvert la route de Strasbourg que le sous groupement Rouvillois a atteint le premier.

35. DIALOGUE DE COMMANDEMENT

Un dialogue aussi bien interne qu'externe à toute chaîne de commandement s'avère indispensable. Cela est vrai tant dans les dimensions verticales qu'horizontales (interarmes, interarmées, internationales, voire interministérielles) de leur fonctionnement. Cette aptitude au dialogue dirigé ou ciblé ne doit pas être confondue

12 Le chef ne se soucie pas des détails.

avec un commandement collégial forcément improductif. Il s'agit au contraire pour le chef d'élargir le champ de ses paramètres décisionnels, donc de prendre de la hauteur puis d'imposer une décision mûrement argumentée et exécutable.

Les effets recherchés du dialogue de commandement sont les suivants :

a. verticalement, assurer en amont des actions une unité de vues entre les différents échelons de commandement, et partant, une solidarité entre les acteurs concernés ;

En août septembre 1914, en moins d'un mois de campagne, l'armée impériale allemande est passée du Capitole à la Roche tarpéienne : victorieuse aux frontières, elle était défaite et contrainte à la retraite quinze jours plus tard.

Outre des décisions malencontreuses de von Moltke, le chef d'état-major allemand, la raison principale réside dans l'absence totale de contact physique et de dialogue entre lui-même, confiné dans son état-major à Luxembourg, loin du front, et ses commandants d'armée. Même la décision cruciale de retraite a été prise par un de ses subordonnés, le lieutenant-colonel Hentsch, dépêché en catastrophe en inspection avec pleins pouvoirs dans les états-majors d'armées : c'est ce mauvais fonctionnement des états-majors allemands qu'explique, Corelli Barnett, chroniqueur militaire britannique :

«Une fois de plus, Moltke se trouve devant ce qui paraissait être une victoire décisive. Il lui fallait l'accepter comme telle : il ne pouvait pas le discuter avec ses commandants d'armées. Une conversation difficile, par une mauvaise ligne téléphonique ne pouvait remplacer le contact direct des esprits et des personnalités que, à la vérité, Moltke ne chercha jamais. Restaient des télégrammes chiffrés et des messages par radio, rendus naturellement le plus court possible. Moltke et ses grands subordonnés ressemblaient à des sourds, des cornets acoustiques défectueux essayant de soutenir une discussion technique très complexe.»

Corelli Barnett

Le sort des armes.
(Paris 1964. Presses de la Cité. Page 60)

b. horizontalement, garantir la cohérence indispensable dans les différents travaux que chaque échelon mène à son niveau par le biais de cellules spécialisées ;

c. dans un contexte multinational, garantir auprès de nos partenaires la compréhension du pourquoi des actions entreprises, s'assurer de la cohérence de ces actions avec la manœuvre opérative ou stratégique d'ensemble, et prendre les mesures de coordination / coopération / interopérabilité nécessaires, tout en assurant la préservation des intérêts nationaux.

36. PROXIMITÉ

Quel que soit le mode de commandement utilisé, il importe que le chef ait depuis son poste de commandement la vision réelle de la situation sur le terrain. A cet effet :

a. périodiquement, il se rend physiquement sur le lieu de l'action pour se rendre compte par lui-même de la situation réelle et vérifier en cela si la perception qu'en a son centre opération (CO) ou son PC est conforme à la réalité. Cette démarche est systématique au niveau du groupement tactique interarmes et occasionnelle aux niveaux supérieurs ;

b. en permanence, il veille à disposer d'un poste de commandement tactique (pris en principe sur la substance du CO actif), de manière à pouvoir commander une action d'effort particulier, ou inopinée, en se concentrant sur celle-ci. Il laisse alors le PC principal aux ordres de l'un de ses adjoints qui continue à commander et à conduire les autres actions. La durée d'activation d'un tel PC est toujours limitée dans le temps (cette solution est parfaitement adaptée au niveau brigade, occasionnellement aux niveaux supérieurs) ;

c. il fait sentir sa présence, quel que soit le niveau considéré, notamment dans les moments critiques, par un commandement à la voix.

Ces six principes peuvent se réduire à une seule acception : sens du concret, aptitudes foncières du chef qui ne sont certes pas innées, mais qui doivent être cultivées en permanence et associées aux qualités morales naturelles.

IV. LES QUALITÉS DU CHEF

La complexité liée à l'environnement actuel des opérations nécessite pour le chef militaire tactique des qualités particulières. Outre les qualités foncières, liées à l'homme et à l'éthique, qu'il se doit de respecter et qui dépassent le cadre de cette étude, le chef en situation opérationnelle doit être capable de répondre à un certain nombre de critères. A l'aptitude au commandement entendue principalement comme la capacité naturelle à s'imposer aux autres, il convient d'ajouter un large éventail de qualités. Certaines, même si elles apparaissent plus ou moins innées, doivent être développées lors du passage en organisme de formation. Celles qui sont décrites ci-après s'avèrent cardinales. Elles ne sont pas pour autant exhaustives.

41. COURAGE, RESPONSABILITÉ ET CONFIANCE EN SOI

Au courage physique inhérent au métier militaire, il convient d'ajouter pour le chef la clairvoyance, la solidité et la fermeté de ses convictions, qui peuvent parfois aller jusqu'à le conduire à s'écarter quelque peu de la lettre de sa mission pour mieux en respecter l'esprit.

En outre, si le chef prend la plupart du temps ses décisions en s'appuyant sur les réflexions et les propositions de son état-major, il peut arriver que son intuition l'amène à prendre le contre-pied de celles-ci. C'est à l'évidence dans la solitude que s'exprime le courage du chef.

En tout état de cause, quelle que soit l'origine de la conception de son ordre, le chef, en l'exprimant, engage systématiquement sa propre responsabilité et non pas celle de son état-major. En l'occurrence, c'est ici que réside le vrai courage intellectuel.

Lorsque la situation est critique, et que tous les regards des subordonnés convergent vers le chef, il importe pour celui-ci, au milieu de sa solitude, qu'il puise en lui la force d'âme pour décider certes, mais surtout envers et contre tout se tenir à cette solution jusqu'à son aboutissement. Dans ces circonstances, le chef constitue toujours un exemple pour ses subordonnés.

42. ÊTRE DOUÉ D'INTUITION

Certes, existent et sont mises en œuvre des méthodes de raisonnement en vue d'élaborer une décision opérationnelle ainsi que des instruments d'aide à la décision. Mais il ne s'agit là que de « boites à outils » au service de l'état-major, à son niveau.

En revanche, le chef doit conserver sa liberté de jugement pour décider, certainement en prenant en compte les propositions de son état-major, mais surtout en suivant l'inclination personnelle que lui donne son intuition. A ce titre, la légitimité reconnue de tout chef est fonction de la pertinence avérée de son intuition.

Qualité intrinsèque de la personnalité humaine et complément indissociable de la compétence, l'intuition ne se développe et ne s'entretient que par un lent travail continu de réflexion personnelle, et ce, avant même d'être investi de ses premières responsabilités à la tête d'une unité élémentaire. Ce travail préalable, qui accompagne toute la carrière, vise à emmagasiner puis appréhender un certain nombre d'exemples de situation permettant en temps de crise de réagir très vite et d'éviter des erreurs déjà commises.

Le général Beaufre qui a longtemps fait partie du premier cercle de l'entourage du général de Lattre décrit dans un article de la RMI la méthode toute personnelle et toute d'intuition qu'avait de Lattre pour appréhender les affaires. Il est à noter que Juin, longtemps présenté comme l'anti de Lattre par excellence « fonctionnait » d'une manière analogue.

« En présence d'un problème, le général de Lattre, loin de viser une solution théorique d'ensemble, commence par explorer le possible. Il fait cela comme tout, avec passion. D'abord, il s'informe scrupuleusement, surtout pas par des dossiers évidemment, mais par des conversations, des discussions avec ceux qui peuvent savoir. Son souci, c'est l'information directe, « sur le tas ». Ce faisant, il ouvre toutes grandes les antennes radio de son intuition, il écoute, il cherche, il tâtonne car, sous des dehors superbes, cet homme est modeste et doute de son jugement jusqu'à ce qu'une révélation intérieure lui ait indiqué la voie.

Après cette phase d'exploration du possible, commence la phase d'élaboration. Là, sa méthode est vraiment personnelle : cette élaboration, il l'a préparée par un choix attentif des hommes qui l'entourent. C'est avec eux, collectivement, qu'il va peu à peu mûrir sa décision. »

Gal BEAUFRE

Le général de Lattre, Revue militaire d'information 1962/2.

43. CAPACITÉ À GAGNER LA CONFIANCE

Le chef doit s'attacher à instaurer et entretenir un climat de confiance et de compréhension mutuels, tant vis-à-vis de ses subordonnés, que de ses supérieurs, ses voisins et alliés ainsi que ses partenaires non militaires.

431. Des subordonnés

De la même façon, il convient de créer, gagner et entretenir un climat de confiance envers les subordonnés. Elle repose sur la certitude que ceux-ci ont parfaitement saisie et intégrée l'esprit de la mission, qu'ils se sont ralliés à son bien-fondé et qu'ils sont convaincus d'avoir toute latitude pour choisir les modalités de son exécution. C'est pourquoi la notion de contrôle, induite par le «*backbrief*» anglo-saxon, est primordiale, et ne doit pas être considérée comme un signe de défiance, mais bien au contraire comme une étape légitime et incontournable du processus itératif d'élaboration des ordres.

L'exemple du général Duchêne, relevé du commandement de la 6e armée après la déroute du 27 mai 1918 sur le Chemin des Dames, constitue, du fait des conséquences de son mauvais caractère sur son entourage immédiat, l'exemple type du chef qui inhibe son état-major par le manque total de confiance que celui-ci ressent à son égard.

«Le fonds commun des reproches que l'on faisait au général Duchêne portait sur son fâcheux caractère. Une humeur de dogue, un grondement perpétuel, un orage de rebuffades, tout de suite les gros mots à la bouche, sans raison. L'aborder devenait pour ses officiers un supplice auquel ils ne se risquaient qu'à la dernière extrémité. Son chef d'état-major, obligé de subir ses sursauts de colère le boudait pendant plusieurs jours quand il avait vraiment dépassé la mesure. On croira difficilement de telles choses, mais il parait qu'à la lettre, c'était incroyable. L'officier qui m'a renseigné me dépeignait les mornes repas à la table du général : lui renfrogné et grondeur, le chef d'état-major, un coude sur la table, tournant ostensiblement le dos à son général et n'ouvrant jamais la bouche, le reste de l'entourage, terrifié. Dans les bureaux, même désarroi. Un officier s'approche d'un chef de service : mon colonel, que fait-on pour cette affaire ? Ce qu'on fait ? Je m'en fous ! Allez le demander au général ! J'ai voulu le savoir ce matin, il m'a dit que je l'emm... Pour sûr, je n'y retournerai pas.

☛

Le résultat ? Un état-major aigri, toujours en bisbille, n'osant prendre ses responsabilités. Ces hommes, dont la plupart étaient de valeur, découragés, n'ayant plus le goût à un travail dont l'effort risquait de ne pas être récompensé, toujours tremblants à l'idée d'une algarade brutale, tombant sur eux comme une vétille. Et, pour les rares moments où ce chef irascible consentait à se modérer, une facilité de compréhension, un don de clarté, un talent enfin, qui s'accordaient si bien avec sa magnifique prestance et son beau visage mâle et fier de soldat.»

Cité par Pierrefeu

GQ.G Secteur 1.
(Paris 1920. Edition française illustrée. Tome 2. Page 170)

432. Des supérieurs

L'application efficace d'un style de commandement par objectif repose sur la compréhension mutuelle et la confiance. Vis-à-vis de l'échelon supérieur, il s'agit de lui montrer que l'on a parfaitement compris son intention, c'est-à-dire l'esprit de la mission, et que l'on y adhère. Des relations que l'on entretiendra avec les échelons supérieurs, dépendra directement la marge d'initiative dont on bénéficiera.

Le général de Langle de Cary, commandant la 4e armée en 1914, toujours d'une parfaite loyauté envers Joffre, n'en critique pas moins dans ses carnets publiés post mortem l'absence de concertation et la centralisation excessive que ce dernier manifestait à l'égard de ses commandants d'armée par manque de confiance. Foch et Castelnau, les futurs commandants de groupe d'armées ont ouvertement et officiellement, à leur niveau, présenté les mêmes doléances.

«Le plan d'opérations est l'œuvre entière du général Joffre et de son Etat-major. Il n'a pas été soumis à l'examen et à l'appréciation du conseil supérieur de la Guerre. La plupart des commandants d'armée – moi entre autres – nous ne connaissions que la zone de concentration de nos armées. Nous ne savions rien des intentions du général en chef. C'est sa méthode d'agir avec le seul concours de son entourage intime, sans consulter ses commandants d'Armées, sans même les mettre au courant, autrement que par les instructions et les ordres qu'il leur envoie. Je ne critique pas, mais je crois préférable la méthode qui est fondée sur la collaboration et la confiance. Elle ne diminue en rien l'autorité du chef suprême auquel seul appartient la décision.»

Général de Langle de Cary

Souvenirs de commandement.
(Paris 1935. Payot. Page 171)

433. Des voisins et alliés

Les relations qu'un chef entretient avec ses voisins pour l'accomplissement de ses missions, prennent un relief tout particulier dans un contexte multinational. Compte tenu des différentes langues, cultures et doctrines militaires, il est hautement souhaitable de savoir exactement dans quel esprit le voisin concerné compte accomplir la mission qu'il a reçue et inversement.

Le 23 août 1914, bien qu'il en désapprouve à la fois le principe et l'opportunité, Lanrezac, commandant la 5e armée, attaque l'armée de Bülow, à hauteur de la Sambre de Charleroi, conformément aux ordres de Joffre. C'est l'échec le jour même. Placé dans un rapport de force défavorable et percevant très nettement la menace d'enroulement de son dispositif par l'armée von Klück, Lanrezac décide la retraite immédiate. Il en rend compte au GQG. qui approuve, conscient que ce repli de l'aile gauche va entraîner celui de la totalité de l'armée française.

Mais, ce faisant, Lanrezac a omis de prévenir French, commandant la B.E.F. L'armée britannique, déployée à la gauche de la 5e armée, se trouve donc découverte par ce repli. Le 24 août, elle est vivement attaquée par von Klück et défaite à Mons. French dont les relations avec Lanrezac étaient très fraiches depuis le début de la campagne a mis cet échec sur le fait du repli de la 5e armée qu'il ignorait. Il faudra toute l'habileté tactique du général Sordet, commandant le corps de cavalerie, pour permettre à French de rompre temporairement le contact et se replier. Désormais, échaudé par l'attitude de son voisin de droite, French prendra systématiquement 24 heures d'avance sur lui dans sa manœuvre de retraite. Cette mésentente aboutissant à un défaut de liaison entre les deux armées de l'aile gauche alliée sera l'une des causes de la brutale relève de Lanrezac du commandement de la 5e armée le 3 septembre, Joffre ayant besoin d'une aile gauche soudée pour conduire ce qui deviendra la bataille de la Marne.

434. Des acteurs non-militaires

Nouer et entretenir des relations soutenues avec les autres acteurs présents sur le théâtre d'opérations est indispensable, dans la mesure où le processus de règlement des crises est aujourd'hui devenu global, et dans tous les cas, échappe au contrôle du seul militaire. Pour autant, il convient de placer ce type de relation sous le signe du partenariat, et surtout de ne rien imposer. Le «*leadership*» réel et officialisé dans la gestion globale des crises reste aujourd'hui une question non résolue, et donc, l'efficacité de l'action commune repose en grande partie sur la qualité des relations entretenues.

44. SENS DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Cette qualité est à considérer dans sa pleine acception sous son double aspect intellectuel et moral. Elle engage le chef aussi bien vis-à-vis de ses subordonnés que de ses supérieurs.

a. au niveau intellectuel, en vue de préserver l'esprit de la mission, le chef doit très rapidement s'approprier l'action en cours, mais également inscrire la sienne dans la continuité

de son prédécesseur afin de respecter la cohérence dans la durée. Cette attitude bannit toute recherche de « coup médiatique », fugace et éphémère par essence, et toujours contre-productif à moyen et long terme ;

b. au niveau moral, se rapprochant du sens commun, il s'agit de l'honnêteté foncière qui consiste à servir l'institution et non pas se servir de ses prébendes ;

En 1808, pour des raisons autant politiques que dynastiques, Napoléon décide de déposer le roi d'Espagne, ce qui donne lieu au déploiement d'un corps expéditionnaire pour « accompagner » l'opération. Mais, alors que la population espagnole était déjà fort remontée contre la présence française, les généraux, notamment Junot, s'y conduisent en pays conquis, pillant, saccageant et s'accaparant tout ce qu'ils pouvaient, notamment les richesses des établissements religieux. Ce faisant, Napoléon s'est rapidement trouvé confronté à une véritable guérilla, soutenue et entretenue par Londres, guérilla qu'il n'est jamais parvenu à réduire, à l'exception notable de l'action de pacification entreprise par Suchet en Aragon. S'il est vrai que la campagne d'Espagne a pu être considérée comme le tombeau de la grande Armée, c'est au comportement de reîtres prédateurs de ses généraux que le doit Napoléon.

c. autant une ambition fondée sur des qualités réelles et reconnues demeure légitime, autant l'arrivisme même sans être forcené relève du condamnable.

45. PERSUASION ET CRÉDIBILITÉ

Déjà perceptible à une époque où les armées étaient nationales et basées sur la conscription, l'impératif de persuader son subordonné est encore plus manifeste dans le contexte actuel de coalition. Il est illusoire de vouloir s'affranchir des susceptibilités liées à la préservation des intérêts nationaux respectifs par le biais d'une seule discipline formelle fondée sur la diffusion d'ordres. Pour être reconnu, le chef devra s'assurer que le subordonné/« partenaire coalisé » voudra bien considérer l'ordre reçu comme parfaitement

légitime. C'est pourquoi le commandement multinational recourra toujours à la persuasion grâce une conviction profonde que le chef saura faire partager.

On prête à Foch, l'aphorisme en fait de Sarrail, cité supra. Il n'en demeure pas moins que Foch, en tant que commandant suprême inter allié en 1918 a toujours prôné la persuasion comme méthode unique de commandement, ce qui, il est vrai, cadrait difficilement avec son caractère !

« Le commandement unique, surtout quand il doit s'exercer sur des chefs d'une autre nation, d'une autre race, ne peut pas s'imposer par un décret. Le seul qui l'impose, c'est l'homme chargé de l'exercer agissant, par son ascendant, sur ceux avec qui il doit collaborer (…) Mon idée revient en somme à ceci : quand le commandement s'exerce sur des armées alliées, des ordres secs, impératifs, catégoriques ne produiraient aucun résultat. Il faut que celui qui les donne sache les faire accepter pleinement par celui à qui il s'adresse, qu'il obtienne sa confiance, son adhésion. Il n'existe pas pour lui d'autre manière de commander (…). Quand les armées se battent ensemble, il est absolument impossible de réaliser l'unité de commandement autrement que par cette influence morale. En d'autres termes, ce n'est pas la contrainte qui agit, mais uniquement la persuasion.

A quoi sert-il en effet de donner des ordres lorsque pour toutes sortes de raisons matérielles et morales, ils ne peuvent pas être exécutés ? Il faut prendre les hommes, surtout les étrangers, comme ils sont et non pas comme nous voudrions qu'ils fussent. »

In Recouly

Le mémorial de Foch. (Paris 1929.
Les éditions de France. Pages 15 à 24)

Au-delà de cette capacité à persuader, la crédibilité du chef doit être préservée par un juste équilibre entre le formalisme du grade détenu et la compétence reconnue[13]. Ce caractère hiérarchiquement formel est accentué dans un cadre multinational notamment au sein de l'OTAN, où le poids relatif d'une nation est directement lié au grade de son représentant le plus élevé.

46. DISCERNEMENT

Si tant il est vrai que le discernement est une disposition individuelle de l'esprit à juger clairement et sainement des choses, le chef se doit d'abord de conserver ses propres capacités de réflexion, d'analyse et de jugement, aussi entières que possibles. Il reste lucide, ne se laisse pas gagner par le surmenage, filtre la quantité d'information dont il a besoin, délègue à bon escient, préserve sa forme physique et morale.

Il ne tombe pas dans le piège de la focalisation, conserve en permanence le nécessaire recul par rapport à l'événement immédiat. Là se trouve la deuxième expression du discernement : un vrai chef ne se conforme pas par principe aux opinions des autres. Il conserve et affiche souplement sa libre capacité de jugement, quitte à s'opposer initialement à l'opinion commune ou majoritaire, et ce parce qu'il dispose d'éléments d'appréciation objectifs qui lui sont propres. Le discernement s'accorde en ce cas avec la capacité à convaincre. Bien sûr, cette disposition d'esprit ne doit être confondue ni avec l'obstination ni avec l'isolement intellectuel.

C'est ainsi, qu'ayant lancé la 2e D.I.M. à l'assaut du mont Majo depuis le Garigliano le 13 mai 1944, sans préparation d'artillerie pour ménager l'effet de surprise, et ayant constaté l'échec de l'attaque, Juin relancera l'attaque le lendemain après une puissante préparation d'artillerie, après avoir pris l'avis de tous les commandants de bataillon concernés qui, tous, s'étaient exprimés en ce sens. Ce fut le succès.

13 Cette qualité n'est pas mentionnée dans le présent document car, relevant de la formation, elle a fait l'objet d'un développement complet dans l'ouvrage cité dans le préambule.

En 1917, ayant conçu une nouvelle offensive qui devait avoir lieu sur le chemin des Dames entre Soissons et Reims, le général Nivelle a refusé d'admettre que le retrait allemand du saillant de Péronne vers la Ligne Hindenburg, risquait de remettre en cause les effets qui en étaient attendus. Lorsque les premiers comptes rendus de Franchet d'Espèrey lui sont parvenus, il se serait même exclamé :

«ce mouvement de repli est impossible !
Franchet d'Espèrey se trompe».

47. SÉRÉNITÉ

En complément de ces qualités, et dans les situations de tension, le chef doit s'efforcer de «tranquilliser» son entourage et ses subordonnés. Ceux-ci peuvent alors donner le meilleur d'eux-mêmes sans subir la pression provoquée par la situation opérationnelle, voire par les échelons supérieurs. Autant absorbeur d'angoisse que diffuseur de sérénité, il doit donc contribuer à réduire le stress ambiant et restituer dans la mesure du possible une attitude calme, sereine et apaisée. Non seulement il se protège lui-même et conserve le discernement évoqué ci-dessus, mais il se rend crédible vis-à-vis de ses interlocuteurs et donne de la force à ses décisions.

L'équilibre des systèmes de commandement n'est que second par rapport à l'équilibre et à la sérénité que le chef doit dégager dans un «agenda» surchargé, de manière à éviter la surchauffe. Dans son style, le général Juin y était tout à fait parvenu lorsqu'il commandait le CEFI en 1943/44.

«Pendant tout le mois d'avril (1944), à son PC de Santa Arunca, sous les tentes et dans les roulottes, l'état-major du général Juin travaille dans une ambiance calme et détendue. Dès 7 heures du matin, un rapport réunit les chefs de bureau autour du «Patron», puis chacun s'affaire de son côté. Juin appelle tel ou tel dans sa roulotte pour lui demander un renseignement. Le commandant Pedron, du 3e bureau, y entre plus souvent que les autres, il a un rôle privilégié, travaillant depuis longtemps pour le Général.

☛

Il le comprend à demi-mot et sait mieux que tout autre, interpréter sa pensée et la traduire par écrit. A la popote, l'humeur est joyeuse, les camarades, officiers de liaison des différentes grandes unités sont très entourés. Le soir, après le dîner, Juin organise un bridge, c'est sa détente. Il a donné comme consigne permanente : «Si rien de grave ne se produit, que l'on me laisse dormir.»

Colonel Pujo

Juin, maréchal de France.
(Paris 1988. Albin Michel. Page 187)

En fonction de la situation à laquelle il est confronté, du contexte et de l'environnement dans lesquels il agit, et de sa personnalité propre, le chef mettra en exergue à tel ou tel moment tout ou partie de ces qualités. Mais, celles-ci doivent constituer le «fond de sac» du caractère du chef, indépendamment de la phase de la manœuvre considérée et du mode de commandement choisi.

Pour cela le caractère étant déterminé et non pas prédestiné, il importe que la formation morale et intellectuelle des futurs chefs mette l'accent sur ces qualités depuis la formation initiale jusqu'à l'enseignement militaire supérieur.

EN CONCLUSION,

COMMANDER EN OPÉRATION AUJOURD'HUI, C'EST S'ADAPTER ABSOLUMENT AUX EXIGENCES CONTEMPORAINES DES ENGAGEMENTS SANS OUBLIER LES FONDAMENTAUX DE LA DISCIPLINE MILITAIRE

Certes les formes et les styles du commandement dans les combats terrestres ont subi des adaptations parallèles à l'évolution de l'art de la guerre, des mentalités et des cultures collectives guerrières ou militaires. Pour autant, sur le terrain, lorsque règnent « les frictions et le brouillard de la guerre » quel que soit le niveau tactique, seul le chef oriente, décide et assume. En ce sens, le commandement reste donc intemporel, non soumis aux aléas et vicissitudes des évolutions tactiques, techniques et humaines de la manœuvre. Le chef demeure un entraîneur d'hommes, déterminé ou modéré selon les situations, professionnel du métier des armes.

Le contexte actuel et assez complexe des engagements terrestres, tel qu'ils sont présentés dans le FT01 au niveau tactique, amène donc à privilégier le commandement par objectif. C'est un style de commandement dans lequel le chef donne d'abord son intention pour laisser à ses subordonnés une marge d'initiative suffisante toujours sous contrôle. Style adapté à des actions de coercition, il l'est aussi tout particulièrement en stabilisation, lorsque les dispositifs sont très élargis et installés dans la durée.

Dans ce contexte où la manœuvre est globale et accroît l'importance de la coordination à tous les niveaux, où les échelons tactiques bas conduisent l'essentiel des actions au contact avec l'adversaire, ce rôle du chef s'affirme majeur, non seulement au sommet mais à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.

Enfin, les principes de commandement et les qualités du chef décrits dans le présent document ne doivent jamais faire oublier que la discipline demeure une des vertus du soldat. Si ce document insiste sur la discipline intellectuelle qui privilégie l'esprit à la lettre, les aspects formels de la discipline demeurent pérennes. Tout officier investi d'un commandement en opérations a ainsi le devoir d'en rappeler ou d'en fixer *in situ* les conditions particulières pour ses subordonnés, ainsi que de s'en imposer pour lui-même les obligations.

« Jamais nous n'aurions pu faire ce que nous avons fait si les grands Etats-Majors de l'Armée ne se fussent pas maintenus comme des rocs au milieu de la tempête, répandant autour d'eux la clarté et le sang froid, entourant leurs chefs sur qui pesaient les plus grandes responsabilités d'une atmosphère de confiance saine et jeune, qui les soutenait, qui les aidait, en gardant dans le labeur le plus épuisant, au cours d'une épreuve morale terrible, une lucidité de jugement, une faculté d'adaptation, une habileté d'exécution d'où devait surgir la victoire. »

Maréchal Joffre

Extrait de son discours de réception à l'Académie Française

Officier Pilote : Colonel Pascal ZIEGLER - CDEF/DDo
Maquettage : Mme Christine Villey
Impression : Imprimerie BIALEC - 95 boulevard d'Austrasie - BP 10423 - 54001 Nancy cedex


CDEF
Centre de Doctrine
d'Emploi des Forces
Par les forces, pour les forces